

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi rangkuman pendapat para ahli mengenai definisi tentang *Quality of Work Life* dan kepuasan kerja, serta teori-teori yang berkaitan dengan *Quality of Work Life*, dan kepuasan kerja.

A. *Quality Of Work Life*

1. Definisi *Quality of Work Life*

Istilah *Quality of Work Life* pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja.

Flippo (2010) mendefinisikan *Quality of Work Life* (QWL) sebagai setiap kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.

Quality of Work Life merupakan sebuah proses yang merespons pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh kepada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka (Hariandja, 2009)

Cascio (2013) mendefinisikan *Quality of Work Life* menjadi dua pandangan. Pandangan pertama, kualitas kehidupan kerja sejalan dengan usaha organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi seperti kebijakan

promosi, supervisi yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Kedua, kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka merasa aman, puas terhadap pekerjaan mereka, serta mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Dari kedua cara pandang tersebut maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang menyukai organisasi dan struktur pekerjaannya akan menganggap bahwa pekerjaannya telah memenuhi kebutuhannya. Akan tetapi, persepsi karyawan mengenai kualitas kehidupan kerja yang baik sangat variatif sehingga Cascio mendefinisikan bahwa *Quality of Work Life* sebagai persepsi karyawan mengenai keadaan fisik dan *physic* dalam bekerja.

Walton (1980), mengemukakan bahwa *Quality of Work Life* adalah seberapa efektifnya organisasi memberikan respon pada kebutuhan-kebutuhan karyawan.

2. Unsur-unsur Kualitas Kehidupan Kerja

Walton (1980) merumuskan delapan faktor utama dalam *Quality of Work Life*, yaitu: penggajian yang sesuai, kondisi kerja yang aman dan sehat, terdapatnya kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri sebagai manusia, kesempatan untuk maju dan berkembang, relasi sosial di tempat kerja, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan, dan relevansi sosial dari kehidupan kerja. Namun dalam penelitian ini akan membahas terfokus pada empat faktor:

- a. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri :
sejauhmana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan memberikan

kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat sepenuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.

- b. Kesempatan untuk maju dan berkembang : sejauh mana pekerjaan yang di geluti oleh karyawan dapat memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dalam karier di masa yang akan datang. Berfokus pada karir di bandingkan pada kesempatan bekerja termasuk juga perkembangan pribadi, aplikasi kemampuan baru, kesempatan mengembangkan diri, dan keamanan.
- c. Relasi sosial di tempat kerja: sejauhmana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauhmana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah karyawan mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka.
- d. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan : sejauhmana pekerjaan mempengaruhi peranan-peranan hidup pribadi karyawan, seperti hubungan dengan keluarga. Menitikbertkan pada adanya keseimbangan peran dari kerja pada kehidupan si karyawan sebenarnya. Konsep dari peran yang seimbang barkaitan pula dengan

jam kerja, permintaan karir, diberikan waktu berlibur termasuk juga adanya waktu senggang dan waktu untuk keluarga.

- e. Sistem pengupahan (gaji) : penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima.
- f. Kondisi kerja yang aman dan sehat: suatu sistem pengendalian terhadap manusia, sarana, lingkungan kerja dan perangkat lunak. Aspek ini mencakup pula jam kerja yang masuk akal, kondisi kerja fisik yang meminimalisir resiko penyakit dan kecelakaan, dan juga batas usia yang dipaksakan saat kerja menjadi penghancur potensial bagi kesejahteraan orang tersebut yang berada pada umur di atas (maupun dibawah) usia tertentu. Karena ditemukan bahwa peningkatan secara umum dalam kualitas kondisi kerja dan kedewasaan dini pada orang yang masih muda mungkin dapat mengacu pada relaksasi dari batas usia di beberapa area lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi.
- g. Relevansi sosial kehidupan kerja: sejauhmana organisasi memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungannya, sejauhmana organisasi dapat memberikan kebanggaan kepada karyawannya, dan

lain-lain. Organisasi yang tidak ikut bertanggungjawab secara sosial dapat menjadi penyebab meningkatnya pekerja yang memiliki penilaian yang turun pada pekerjaannya dan juga pada karirnya sehingga akan berpengaruh kepada kepercayaan dirinya.

- h. Hak-hak pribadi karyawan : sejauhmana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan sejauhmana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi. Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian reward. (Walton, 1980).

Seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, bahwa penelitian ini memfokuskan pada empat faktor merujuk pada faktor-faktor yang dikemukakan oleh Walton yang digunakan sebagai variabel X dalam penelitian ini yakni: Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas diri, kesempatan untuk maju dan berkembang, relasi sosial di tempat kerja, keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan. Empat faktor lainnya seperti pemberian kompensasi, pemberian hak-hak fisik, kondisi lingkungan kerja yang aman, dan keselamatan lingkungan kerja tidak diteliti karena berdasarkan observasi, dan pada umumnya instansi pemerintahan dalam pemberian fasilitas dan pemenuhan hal-hal tersebut diberikan sama besarnya antara karyawan yang satu dengan yang lain.

B. Kepuasan Kerja

1. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015), kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu. Seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Menurut Flippo (2010), mengenai keinginan-keinginan karyawan antara lain; upah, keterjaminan pekerjaan, teman-teman kerja yang menyenangkan, penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, kondisi kerja yang nyaman, aman dan menarik, kepemimpinan yang mampu dan adil, perintah dan arahan yang masuk akal dan suatu organisasi yang relevan secara sosial. Namun manusia sepertinya tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya.

2. Teori Kepuasan Kerja

a. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Menurut Rivai (2014), teori ini mengukur kepuasan kerja

seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas, sehingga terdapat ketidaksesuaian, tetapi merupakan ketidaksesuaian yang positif. Menurut teori ketidaksesuaian, kepuasan kerja dapat diperoleh jika pencapaian hasil yang diperoleh lebih dari yang diharapkan.

b. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dipopulerkan oleh Herzberg pada tahun 1950-an. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kerja para karyawan. Menurut Herzberg ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, (faktor intrinsik).

c. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan berpendapat bahwa motivasi, kinerja dan kepuasan seorang individu tergantung pada penilaian subyektifnya mengenai imbalan orang lain dalam situasi yang serupa. Teori ini mengemukakan

bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

Menurut Rivai (2014) komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti; upah/gaji, keuntungan sampingan, status, penghargaan dan aktualisasi diri, sedangkan orang selalu membandingkan adalah seseorang di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau bisa pula di masa lalu.

Teori ini menggambarkan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain, bila perbandingan itu seimbang maka akan menimbulkan kepuasan, tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Inti teori keadilan terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima (Siagian, 2015).

3. Pengukuran Kepuasan Kerja Menggunakan *Minnesota Satisfaction Quoestionare* (MSQ)

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan efektif, seringkali menggunakan kuesioner dengan alasan efisiensi waktu dan biaya serta lebih

banyak responden yang bisa dijangkau. Salah satu kuesioner yang telah terkenal dan dipakai sejak 1967 adalah '*Minnesota Satisfaction Quoestionare*' yang dirancang oleh Weiss, Dawis, Loftquis, & England (1967). Metode ini sudah dipakai oleh banyak peneliti dan manajemen dan sudah teruji validitas dan reliabilitas serta hasilnya. MSQ adalah suatu instrumen atau alat pengukur kepuasan kerja yang dirancang sedemikian rupa yang didalamnya memuat secara rinci unsur-unsur yang terkategoriikan dalam unsur kepuasan dan ketidakpuasan. Skala MSQ mengukur berbagai aspek pekerjaan yang dirasakan sangat memuaskan, memuaskan, tidak dapat memutuskan, tidak memuaskan dan sangat tidak memuaskan. Karyawan diminta memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Skor yang tinggi mencerminkan skor kepuasan kerja yang tinggi juga (Weiss, D.J, Et.al.1967).

Terdapat dua format pertanyaan, yakni *the short form* (format pendek) MSQ dan *the long form* (format panjang) MSQ. Format pendek hanya membutuhkan waktu 5 menit untuk selesai diisi, sedangkan format panjang membutuhkan waktu 15-20 menit. Baik format pendek maupun format panjang membahas 20 isu pokok, namun format panjang memuat banyak pertanyaan pada tiap pokoknya.

a. Format panjang MSQ

Format panjang dari MSQ berisi seratus pertanyaan. Terdapat lima respon yang disediakan sesuai dengan kaidah skala likert. 5 respon tersebut adalah sangat tidak puas (bobot=1), tidak puas (bobot=2), netral (bobot=3), puas (bobot=4), dan sangat puas (bobot=5). 20 isu pokok terdiri

dari :

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1) Pemanfaatan kemampuan | 11) Nilai moral |
| 2) Pencapaian | 12) Pengakuan |
| 3) Aktifitas | 13) Bertanggungjawab |
| 4) Pengembangan | 14) Keamanan |
| 5) Otoritas | 15) Pelayanan sosial |
| 6) Kebijaksanaan dan praktik perusahaan | 16) Status social |
| 7) Kompensasi | 17) Pengawasan–hubungan manusia |
| 8) Rekan kerja | 18) Pengawasan teknis |
| 9) Kreatifitas | 19) Variasi |
| 10)Kebebasan | 20) Keadaan kerja |

Sumber: Manual Book of Minnesota Satisfaction Questionare (Weiss et al, 1967)

b. Format Pendek MSQ

Format pendek dari MSQ memuat 20 daftar pertanyaan. Daftar jenis pertanyaan dari format pendek ini adalah:

Tabel II.1 Format Pendek MSQ

No.	Pertanyaan	Skala
1	Pemanfaatan kemampuan. Kesempatan untuk melakukan sesuatu agar kemampuan saya berguna.	1-5
2	Pencapaian. Perasaan telah menyelesaikan sesuatu dari pekerjaan	1-5
3	Aktifitas. Memiliki kesibukan sepanjang waktu	1-5
4	Pengembangan. Kesempatan untuk mengembangkan diri	1-5
5	Otoritas. Kesempatan untuk memberitahu apa yang harus dilakukan orang lain	1-5

Lanjutan Tabel II.1 Format Pendek MSQ

6	Kebijakan dan praktik perusahaan. Keseuaian antara kebijakan dan prakteknya dalam aktivitas perusahaan.	1-5
7	Kompensasi. Penghasilan berbanding jumlah pekerjaan yang dilakukan.	1-5
8	Rekan kerja. Cara bergaul dengan sesama pekerja.	1-5
9	Kreatifitas. Kesempatan untuk melakukan metode sendiri pada pekerjaan	1-5
10	Kebebasan. Kesempatan untuk bekerja sendiri dalam pekerjaan.	1-5
11	Nilai moral. Bisa melakukan hal yang tidak berlawanan dengan nilai moral yang dianut.	1-5
12	Pengakuan. Penghargaan yang didapat dari melakukan pekerjaan.	1-5
13	Bertanggungjawab. Kebebasan untuk menggunakan penilaian sendiri.	1-5
14	Keamanan. Cara pekerjaan menyediakan kestabilan.	1-5
15	Pelayanan sosial. Kesempatan untuk menolong orang lain.	1-5
16	Status sosial. Kesempatan untuk menjadi “seseorang” dalam komunitas.	1-5
17	Pengawasan – hubungan manusia. Cara atasan mengatasi bawahannya.	1-5
18	Pengawasan teknis. Kompetensi dari atasan dalam pembuatan keputusan.	1-5
19	Variasi. Kesempatan untuk melakukan hal berbeda dari waktu ke waktu.	1-5
20	Keadaan kerja. Kondisi dalam pekerjaan	1-5

Keterangan :

1. Sangat tidak puas (bobot =1)
2. Tidak puas (bobot=2)
3. Tidak merespon (bobot=3)
4. Puas (bobot = 4)
5. Sangat puas (bobot = 5)

Sumber: Manual Book of Minnesota Satisfaction Questionare (Weiss et al, 1967)

C. Pengaruh Faktor-faktor *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja

Organisasi saat ini harus mampu mengelola aset terpentingnya yaitu sumber daya manusia, dalam hal ini pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusianya memberi dampak pada kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi. Sejalan dengan berbagai teori mengenai kepuasan kerja, bahwa semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan maka semakin giat orang itu bekerja. Demi tercapai tujuan visi dan misi organisasi maka harapan besar terdapat pada karyawan sebagai pelaku dari proses pencapaian visi dan misi organisasi.

Merujuk pada hasil penelitian yang diperoleh dari penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh QWL terhadap kepuasan kerja yaitu: faktor-faktor QWL meningkatkan kepuasan baik fisik, kepuasan psikologik, kepuasan finansial, maupun kepuasan sosial (Adireja, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Sawitri (2016) menunjukkan bahwa faktor kesempatan menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri, kesempatan untuk maju dan berkembang, relasi sosial di tempat kerja, dan faktor keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja.

Menurut Davis dan Newstrom (Samtica, 2011) bahwa *Quality of Work Life* mengacu pada keadaan menyenangkan atau tidak lingkungan kerja bagi orang-orang yang terlibat didalamnya. Banyaknya karyawan dari berbagai latar belakang, dan beragam keterampilan menuntut manajer harus mampu mengelola karyawannya, agar dalam berjalannya pekerjaan karyawan dapat memperoleh kepuasan dan dengan demikian dapat memberikan kontribusi yang baik bagi

organisasi. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk menciptakan kepuasan bagi karyawannya adalah dengan memberikan kualitas kehidupan kerja sesuai yang diharapkan oleh karyawannya.

D. Penelitian Terdahulu

Tabel II.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Hasil
1	Romanti Sawitri (2016) Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Working Life</i>) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Kependidikan dan Kebudayaan	Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Working Life</i>), Kepuasan Kerja	Faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja
2	Roland K. Yeo dan Jessica Li (2013) <i>In Pursuit Of Learning: Sensemaking The Quality of Work Life</i>	<i>Sensemaking The Quality of Work Life</i>	Persepsi konteks kehidupan kerja mempengaruhi maksud kognitif karyawan sehingga mereka mengubah orientasi belajar mereka dan mengembangkan strategi pembelajaran untuk memperbaiki kondisi kerja mereka.
3	Donata Asmaranta Manik (2015) Pengaruh kualitas kehidupan kerja (<i>Quality of Work Life</i>) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) di pt. telekomunikasi indonesia tbk witel kalbar	Kualitas kehidupan kerja kerja (<i>Quality of Work Life</i>), Kepuasan kerja, Keterikatan karyawan	Terdapat pengaruh signifikan kualitas kehidupan kerja (<i>Quality of Work Life</i>) dan kepuasan kerja secara simultan terhadap keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>). Terdapat pengaruh signifikan kualitas kehidupan kerja (<i>Quality of Work Life</i>)

Lanjutan Tabel II.2 Penelitian Terdahulu

			terhadap keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>). Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan
4	Mohit Yadav Mohammad Faraz Naim (2017) <i>Searching for Quality in Quality of work life: An Indian power sector perspective</i>		Pengaruh positif yang signifikan dari <i>Freedom from work-related stress</i> . Hubungan dengan rekan kerja adalah bagian penting dari kehidupan kerja dan ini telah disetujui oleh karyawan. Dukungan dari manajer. Keamanan dan komunikasi kerja. Gaji dan tunjangan tambahan mulai dilihat sebagai faktor motivasi. Tingkat keterlibatan kerja yang lebih rendah benar-benar telah mempengaruhi QWL. Kepuasan kerja dianggap penting untuk QWL oleh karyawan.
5	Akhmad Ginanjar Adireja (2012) Analisis Hubungan Faktor-Faktor <i>Quality Of Work Life</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Xyz	Faktor-Faktor <i>Quality Of Work Life</i> , Kepuasan Kerja	Faktor-faktor QWL yang paling berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain kebanggaan, kesehatan kerja dan partisipasi karyawan dinilai memiliki hubungan positif dengan tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor QWL lain yang diantaranya lingkungan yang aman, penyelesaian konflik, komunikasi, kompensasi dan pengembangan karir memiliki hubungan positif dengan dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

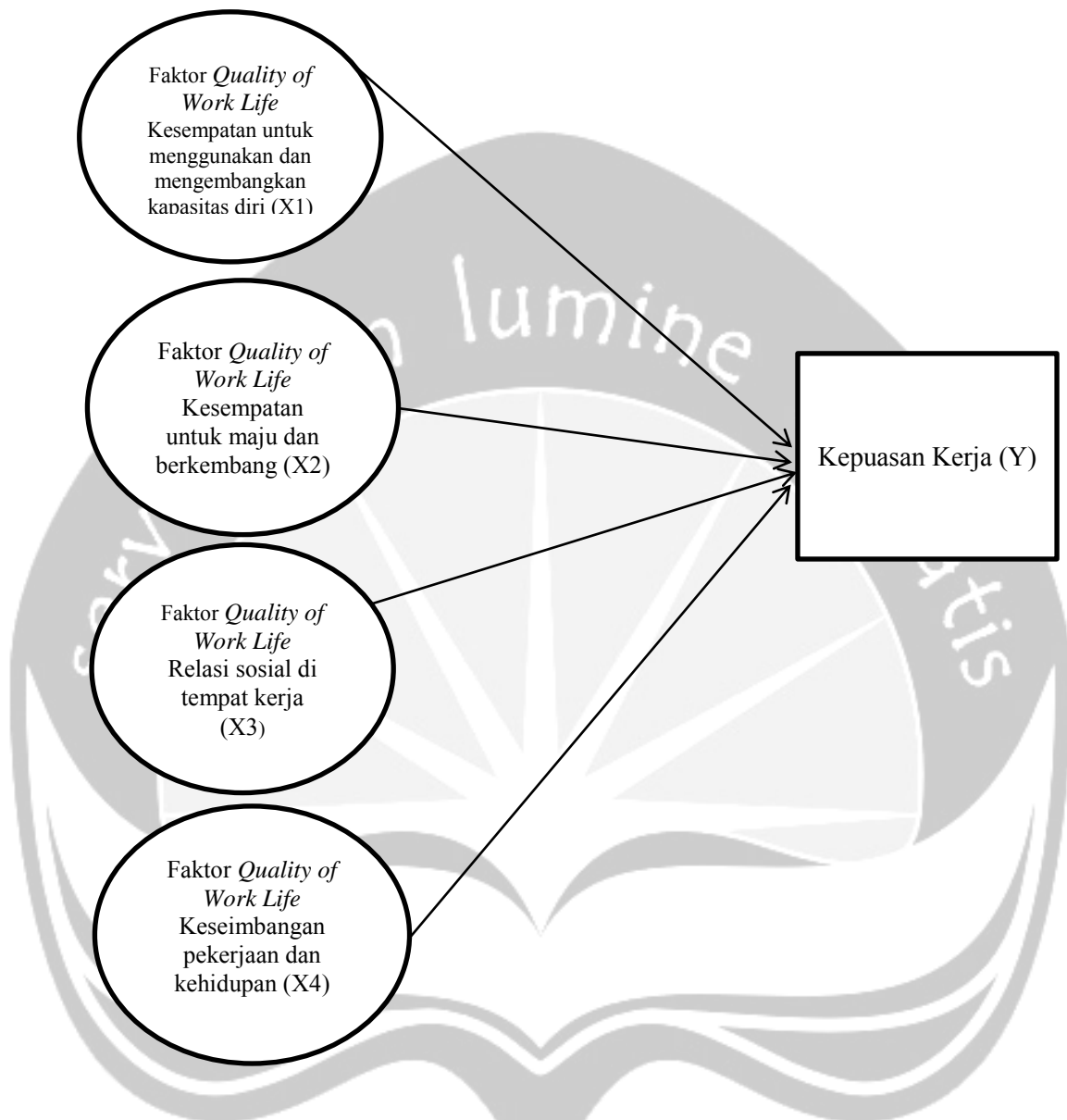
E. Kerangka Pemikiran

Karyawan merasakan kualitas ketika harapan mendasar tentang tempat kerja dan pekerjaan mereka dipenuhi secara memadai (Yeo dan Li, 2011). Dengan terciptanya *Quality of Work Life* yang baik, maka karyawan yang bekerja dalam proses pencapaian visi dan misi organisasi juga akan merasa puas, dalam hal ini penerapan *Quality of Work Life* menunjukkan kepedulian organisasi memperjuangkan kepentingan karyawannya.

Kegiatan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari usaha penerapan pemberian *Quality of Work Life*, dimana dari kegiatan tersebut memberikan umpan balik yaitu kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Naim (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dianggap penting untuk *Quality of Work Life* oleh pegawainya.

Siagian (2012) mengemukakan bahwa *Quality of Work Life* mencakup pengertian tentang pentingnya tanggungjawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis, dari hal ini manajemen perlu menyadari bahwa mengatur dan mengelola strategi yang baik agar semua karyawan dapat merasakan kepuasan di tempat kerjanya, yaitu dengan selalu memperhatikan *Quality of Work Life* dari karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis membuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut:



Gambar 11.1 Kerangka Penelitian
 Pengaruh Faktor-faktor *Quality of Work Life* Terhadap Kepuasan Kerja
 Sumber: Romanti Sawitri (2016)

F. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara penelitian, patokan duga, atau dalil sementara, yang kebenarannya akan dibuktikan dalam penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pikir penelitian dan

didukung penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hasil penelitian Adireja (2012) menyebutkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) memiliki hubungan positif dan nyata dengan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan penerapan faktor-faktor QWL yang dilakukan oleh perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan artikel Ballou dan Godwin (2007) yang berjudul *Quality of Work Life You Invested In Your Organization's Future* menyatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam perusahaan/organisasi adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja. Dalam lingkungan kerja yang bersifat tradisional, karyawan diusahakan dapat bekerja sebaik mungkin sesuai dengan hasil yang diinginkan organisasi tanpa memperhatikan kepuasan kerja dari karyawan. Akan tetapi, hal tersebut dapat meningkatkan stress kerja pada karyawan yang akhirnya menyebabkan peningkatan kompleksitas masalah dalam organisasi. Pada saat ini banyak organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber dayanya secara signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Hasil penelitian yang diperoleh Sawitri (2016) menunjukkan bahwa faktor kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Faktor kesempatan untuk menggunakan dan

mengembangkan kapasitas diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Mengacu pada hasil penelitian yang diperoleh Sawitri (2016) bahwa kesempatan untuk maju dan berkembang, yang termasuk di dalamnya adalah aplikasi kemampuan baru yang dimiliki oleh pegawainya, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawainya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂ : Faktor kesempatan untuk maju dan berkembang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Naim (2017) menunjukkan bahwa . Hubungan dengan rekan kerja adalah bagian penting dari kehidupan kerja dan hal ini telah disetujui oleh karyawan yang ditelitinya. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Sawitri (2016) bahwa relasi sosial di tempat kerja memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃ : Faktor relasi sosial di tempat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Menurut Walton, tentang sejauhmana pekerjaan mempengaruhi peranan-

peranan hidup pribadi karyawannya, seperti hubungan dengan keluarga, jam kerja, permintaan karir, waktu berlibur, waktu senggang untuk keluarga. Hasil penelitian yang diperoleh Sawitri (2016) bahwa keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄ : Faktor keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kehutanan Provinsi Nusa Tenggara Timur.